

0- 799010

На правах рукописи

Бегинина Ксения Ивановна

**УПРАВЛЕНИЕ ПРОЦЕССАМИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ
ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ (НА ПРИМЕРЕ ПРЕДПРИЯТИЙ
УЛЬЯНОВСКОЙ ОБЛАСТИ)**

Специальность: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,
комплексными - промышленность)»

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Москва - 2012



Диссертация выполнена на кафедре экономики предприятий и предпринимательства
Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего
профессионального образования «Всероссийский заочный финансово-экономический
институт»

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор
Блянов Андрей Олегович

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор,
директор филиала Российского государственного
гуманитарного университета в г. Домодедово
Сафонов Евгений Николаевич

кандидат экономических наук,
Директор по развитию ООО «Индустриальный парк
«М-7»
Зайдулина Чулпан Назифовна

Ведущая организация: ФГАОУ ВПО Национальный исследовательский
технологический университет «МИСиС»

Защита состоится «28» июня 2012 г. в 14 часов в
аудитории А-200 на заседании диссертационного совета Д 212.040.02 по защите
диссертации при ФГБОУ ВПО «Всероссийский заочный финансово-экономический
институт» по адресу: 123995, г. Москва, ул. Олеко Дундича, дом 23.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВПО «Всероссийский
заочный финансово-экономический институт»

Автореферат разослан «15» июня 2012г. НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА ФГУ



0000809729

Ученый секретарь
диссертационного совета,
кандидат экономических наук, доцент

В.Д. Мостова

Актуальность темы исследования. В современной российской экономике одним из слагаемых эффективности деятельности отечественных промышленных предприятий является способность быстро адаптироваться к изменяющемуся рынку, рационально используя его законы, усиливать свои конкурентные позиции. Социально-экономическое развитие России, выход на траекторию устойчивого экономического роста требуют коренных преобразований в основном хозяйственном звене - предприятии. Это возможно только на пути постоянных преобразований в его кадровом и производственном потенциале, одним из важнейших направлений которых является реструктуризация - объективный процесс непрерывных изменений его структур в системе управления, направленный на повышение его конкурентоспособности, эффективности деятельности с учетом задач стратегии развития, требований научно-технического прогресса, проводимой государством экономической политики. Модернизация экономики предполагает выстраивание эффективных механизмов взаимодействия общества, бизнеса и государства, направленных на координацию усилий всех сторон.

Исследование проблем реструктуризации промышленных предприятий невозможно без предварительного рассмотрения теоретических основ содержания и процесса, которые выступают фундаментальной базой при разработке прикладных вопросов развития промышленных предприятий. На сегодняшний день, удельный вес промышленного производства, в валовом внутреннем продукте, составляет 27,2%, а удельный вес занятых в промышленном производстве, в общей численности занятых в экономике, составляет 19,7%¹. Развитие промышленных предприятий невозможно без ускорения научно-технологического прогресса, однако большинство предприятий, относящиеся к промышленности, характеризуются низкими показателями финансово-экономической деятельности, что сдерживает процесс технического перевооружения, модернизации их основных фондов. В реструктуризации заинтересованы промышленные предприятия - адаптировавшиеся к рынку, не успевшие пока приспособиться к нему, а также находящиеся в тяжелом финансово-экономическом состоянии.

До последнего времени разработка научного и методического обеспечения процесса реструктуризации промышленных предприятий, отстает от требований практики, нуждается в обосновании ряда связанных с этим проблем. К числу вопросов, требующих дополнительного обоснования, относятся: обоснование и выбор типов реструктуризации; требований, предъявляемых к процессу реструктуризации промышленных предприятий с позиций стратегии будущего развития, проводимой государством экономической политики; выявление особенностей реструктуризации промышленных предприятий в условиях экономического кризиса, и др.,

¹ Источник www.gks.ru

требующие реализации новых подходов, теоретических разработок, анализа практики проведения реструктуризации. Недостаточная исследованность походов к проведению реструктуризации промышленных предприятий и обусловили выбор диссертационной темы и определили ее актуальность.

Степень разработанности проблемы. Теоретическую основу исследования составили научные труды и публикации ведущих отечественных и зарубежных ученых и специалистов. Современная экономическая литература представлена обширным объемом публикаций по различным аспектам исследуемой проблематики, которые по тематической направленности можно сгруппировать следующим образом.

Достаточно глубоко исследованы вопросы понятия, особенностей реструктуризации, условий ее проведения в работах М.Д. Аистовой, А.В. Бачурина, С.В. Валадайцева, С.И. Ильдименова, В.Д. Ирикова, И.И. Мазура, Е.Н. Сафонова, А.К. Тутунджяна, Р.А. Фатхутдинова, М. Хаммера.

Определению типов реструктуризации промышленных предприятий и их особенностям посвящены научные труды А.А. Алпатова, Л.П. Белых, Я.М. Гританса, А.В. Гуковой, Л.В. Ежкина, В.Г. Крыжановского, М.В. Одинова, А.Н. Раппопорта, С.А. Фивейского.

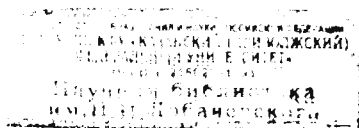
Особенности реструктуризации в условиях экономического кризиса рассмотрены в работах следующих авторов О.Н. Аношкиной, И.А. Баева, В.А. Барина, Х. Виссема, Л.Е. Евстигнеевой, И.Я. Каца, Э. Хершинберга. Вместе с тем, требуют уточнения ряд вопросов связанных с решением проблем реструктуризации промышленных предприятий, как в научном плане, так и в хозяйственной практике.

Цели и задачи исследования. Цель исследования состоит в разработке и обосновании ряда методических вопросов и практических рекомендаций по процессу реструктуризации промышленных предприятий.

Для достижения поставленной цели автором определена логика исследования, нашедшая отражение в постановке следующих основных задач:

- выявить особенности реструктуризации промышленного предприятия;
- сформулировать требования к процессу реструктуризации промышленного предприятия;
- обосновать основные направления изменения подсистем управления промышленного предприятия в процессе реструктуризации;
- выявить особенности реструктуризации промышленного предприятия в условиях экономического кризиса;
- разработать алгоритм этапов проведения реструктуризации промышленных предприятий;
- разработать методику осуществления процесса реструктуризации применительно к малым и средним промышленным предприятиям.

Область исследования. Исследование выполнено по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – в рамках п. 1 Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: промышленность (п. 1.1.28 Проблемы реструктуризации



отраслей и предприятий промышленности) паспорта специальностей ВАК (экономические науки).

Объектом исследования являются промышленные предприятия Ульяновской области.

Предметом исследования являются объективные закономерности процесса реструктуризации предприятия.

Теоретической и методологической основой диссертационного исследования являются работы классиков экономической теории, результаты исследований отечественных и зарубежных ученых в области теории и практики промышленного производства, материалы статистических сборников, научных и научно-практических конференций по проблемам развития средних промышленных предприятий.

Методологической базой исследования послужили системный подход к исследованиям экономических категорий, методы сравнения, анализа и синтеза, индукции и дедукции. При решении конкретных задач использованы методы системного анализа, экономико-математического моделирования, метод сравнений, аналогий и метод экспертных оценок. При проведении расчетов, построении таблиц и рисунков использованы современные компьютерные программные продукты.

Информационной основой исследования послужили законодательные и иные нормативно-правовые акты Российской Федерации, Министерства регионального развития РФ, Правительства Ульяновской области, данные Федеральной службы статистики России (Росстата), а также сообщения экономической и финансовой прессы и аналитико-статистическим обзорам как источникам первичной информации.

Научная новизна диссертационного исследования, заключается в обосновании и разработке методического подхода к реструктуризации промышленных предприятий, учитывающих глубину структурных преобразований и сроки их реализации, в современных организационно-экономических условиях.

Наиболее существенные результаты исследования, имеющие научную новизну, заключаются в следующем:

- уточнено содержание понятия реструктуризация промышленного предприятия, заключающееся не только в изменении технологической, производственной и организационной подсистем управления, но и социальной, информационной, финансовой подсистем управления;
- обоснована необходимость одновременного изменения всех подсистем управления промышленного предприятия в процессе его реструктуризации на всех этапах жизненного цикла;
- разработана матрица выбора типа реструктуризации промышленных предприятий в зависимости от масштаба структурных изменений и периода ее проведения;
- выявлены особенности реструктуризации промышленных предприятий в условиях экономического кризиса, заключающиеся в возрастании роли социальной и финансовой подсистем управления;

- разработаны алгоритм и методика проведения реструктуризации промышленного предприятия, базирующиеся на авторском подходе к выбору типа реструктуризации, с учетом этапа жизненного цикла, конкретного предприятия.

Теоретическая и практическая значимость исследования состоит в формировании позиции и в выработке представлений по проблеме реструктуризации промышленных предприятий; в расширении методического аппарата исследования проблемы. Результаты проведенного исследования образуют основу для разработки методических положений по проведению реструктуризации промышленных предприятий.

Ряд обоснованных в диссертации положений используются в практической деятельности предприятий, в учебном процессе при подготовке и повышении квалификации специалистов в области управления в Димитровградском инженерно-технологическом институте – филиале НИЯУ МИФИ по предметам «Антикризисное управление», «Менеджмент», «Стратегический менеджмент».

Основные положения и рекомендации, изложенные в диссертационной работе, нашли практическое применение в деятельности филиала общества с ограниченной ответственностью «Ульяновскхлебпром» Димитровградском хлебокомбинате и Заводе по переработке сельхозсырья, о чем свидетельствуют имеющиеся акты внедрения.

Апробация работы. По теме диссертации опубликовано 12 научных статей, в том числе 3 – в изданиях рекомендованных ВАК Минобразования РФ. Общий объем публикаций 2,78 п.л., в том числе авторский объем 2,46 п.л.

Основные выводы и предложения были представлены, обсуждены и одобрены на международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы социально-экономического развития России» (г. Краснодар, 2007г.), международной научно-практической конференции «Социально-экономическое развитие общества в условиях реформирования» (г. Саратов, 2008 г.), международной научно-практической конференции «Потенциал развития непроизводственной сферы в крупных промышленных городах Поволжского региона: взгляд молодых профессионалов» (г. Тольятти, 2008 г.), международной научно-практической конференции «Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка» (г. Самара, 2009г.), всероссийской научно-практической конференции «Региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования» (Ульяновск 2008 г.), международной научно-практической конференции «Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность» (г. Димитровград 2010г.).

Структура и объем диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, библиографического списка, включающего 135 источников, общим объемом 162 стр., в том числе 20 таблиц, 12 рисунков.

Во введении обоснована актуальность диссертационного исследования, степень ее научной разработанности, сформулирована цель и основные

задачи, определены объект и предмет исследования, выделены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе рассматриваются особенности деятельности промышленных предприятий в современных условиях. Даются определение реструктуризации промышленного предприятия. Далее предлагается матрица выбора типа реструктуризации в зависимости от масштабов охвата и этапа жизненного цикла, обосновываются основные требования, предъявляемые к процессу реструктуризации на макро- и микроуровне.

Вторая глава посвящена анализу состояния и развития различных подсистем управления промышленных предприятий, обоснованию основных направлений изменений различных подсистем – производственной, технологической, организационной, социальной, информационной; особенностей реструктуризации в зависимости от стадии развития предприятия и периода ее проведения, а также в условиях экономического кризиса. Представлен алгоритм реструктуризации промышленного предприятия.

В третьей главе работы рассмотрены особенности деятельности промышленных предприятий в Ульяновской области, в частности пищевой промышленности, приведены результаты апробации основных положений диссертации на промышленных предприятиях Ульяновской области. Предложены мероприятия по реструктуризации промышленных предприятий.

В заключении автором сформулированы основные выводы и предложения по результатам диссертационного исследования.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. Раскрыта сущность и уточнено содержание понятия реструктуризации промышленного предприятия.

В большинстве исследований под реструктуризацией понимается изменение системы управления промышленного предприятия, с учетом таких подсистем, как производственная, организационная, технологическая.

Нами представляется целесообразным, кроме названных, рассматривать такие подсистемы как социальную, информационную и финансовую.

В связи с постоянно возрастающей ролью персонала в современной экономике роль социальной подсистемы становится решающей. Под социальной подсистемой понимается совокупность социальных групп и отношения между ними, возникающие в процессе взаимодействия по реализации целей организации. Специфика социальной подсистемы обуславливает особенности управления персоналом в каждой фирме. Важность этой подсистемы определяется необходимостью перехода от сырьевой экономики к инновационной, «экономике знаний», что предполагает ускорение развития персонала. Оно должно достигаться путем повышения образовательного и квалификационного уровня персонала, совершенствованием системы его мотивации. Отсюда необходимость

повышения качества планирования, потребности, движения персонала; совершенствования системы его мотивирования в направлении увязки его оплаты с конечными результатами деятельности предприятия, совершенствования форм и приемов трудовой деятельности.

Необходимость и важность информационной подсистемы объясняется развитием информационных технологий в управлении, тем, что информационное обеспечение менеджмента представляет собой совокупность сведений о состоянии и динамике объекта управления, необходимых для принятия и реализации управленческих решений. Информационная подсистема обеспечивает обмен информацией между объектом и субъектом управления, а также внутренней и внешней средой организации.

В условиях рынка основной целью деятельности предприятия становится прибыль. Для ее повышения необходимы: организация движения денежных потоков, бюджетирование, совершенствование механизмов ее формирования и распределения, управление стоимостью, движением капитала, повышением эффективности деятельности на рынке ценных бумаг. Эти и другие вопросы предопределяют возрастание роли финансовой подсистемы.

Кроме того, представляется целесообразным включить в определение реструктуризации необходимость учета влияния на нее внешней и внутренней среды предприятия. Внешняя среда предприятия – это совокупность активных хозяйствующих субъектов, экономических, общественных и природных условий, национальных и межгосударственных институциональных структур и других внешних условий и факторов, действующих в окружении предприятия и влияющих на различные сферы его деятельности.

Внутренняя среда предприятия формируется в зависимости от его миссии и целей, которые во многом определяются внешней средой, и включает людей, технику, технологию, информацию, организацию производства и управления. При изменениях во внутренней среде происходят преобразования предприятия, которые связаны с изменением присущих ему структур в целях обеспечения эффективного распределения использования всех ресурсов предприятия роста эффективности производства, повышения конкурентоспособности предприятия.

С учетом изложенного автором, предложено следующее определение реструктуризации промышленного предприятия.

Реструктуризация – это изменение системы управления промышленного предприятия, которое приводит к изменению подсистем управления - социальной, производственной, организационной, технологической, финансовой, информационной – с учетом влияния внешней и внутренней среды, направленное на повышение его конкурентоспособности и эффективности.

2. Обоснована необходимость одновременного изменения всех подсистем управления промышленного предприятия в процессе его реструктуризации на всех этапах жизненного цикла.

Выбор оптимального варианта реструктуризации зависит от конкретных условий функционирования компании, определяемых факторами внешней и

внутренней среды организации. Жизненный цикл промышленных предприятий в среднем составляет около 15-25 лет, поэтому руководство предприятий должны уделять особое внимание анализу подсистем управления и в соответствии с этим проводить реструктуризацию.

Промышленные предприятия могут находиться на следующих стадиях жизненного цикла: становление, развитие, стабильность, спад. При этом каждой стадии развития предприятия ему присущи свои особенности реструктуризации, которые обобщены нами в табл.1.

Таблица 1
Особенности реструктуризации предприятий в зависимости от стадий развития предприятия²

Стадия	Особенности реструктуризации
Становление	Технологическая и производственная подсистемы не требуют изменений, а организационная, финансовая и информационная подсистемы активно формируются.
Развитие	В социальной подсистеме происходят изменения, связанные с формированием определенной организационной культуры, в том числе, системы мотивации персонала, которые сопровождаются адекватными изменениями в информационной подсистеме, оптимизируется финансовая подсистема.
Стабильность	Актуализируется необходимость освоения новых изделий, услуг, связанных с этим изменений в производственной подсистеме, инновационных изменений в технологической подсистеме. Организационная и информационная подсистемы не претерпевают существенных изменений
Спад	Необходимы: сжатие производства, переход к режиму экономии, активная реализация антикризисных мер. Реструктуризация направлена на консервацию части наименее производительного оборудования (изменения в технологической и производственной подсистемах); сокращение персонала, изменения в системе мотивации (изменения в организационной и информационной подсистемах), изменения в системе целеполагания и адекватные им в финансовой подсистеме предприятия.

На стадии становления предприятия имеет место избыток постоянного и относительный недостаток переменного капитала, что обусловлено неполным освоением производственных мощностей. Ее признаками являются свободные рабочие места и частичное использование машин и оборудования. Руководство предприятия нацелено на расширение доли рынка, рост объемов продаж. На этой стадии технологическая и производственная подсистемы не требуют изменений, а организационная, финансовая и информационная активно формируются, то есть для реструктуризации предприятия время еще не наступило.

На стадии развития уровень продаж растет, происходит позиционирование продукции на рынке, поиск лучших партнеров, завоевание

² Составлено автором на основе трудов Т.Ю. Ивановой, А.А. Шамрая, Г.В. Широкова

своей доли на рынке, обеспечение рентабельной работы предприятия. Расширяя сферу деятельности, предприятие создает новые подразделения и увеличивает численность работников, что сопровождается изменениями в организационной подсистеме управления. В социальной подсистеме происходят изменения, связанные с формированием определенной организационной культуры, в том числе системы мотивации персонала, которые сопровождаются адекватными изменениями в информационной подсистеме, оптимизируется финансовая подсистема.

На стадии стабильности актуализируется необходимость освоения новых изделий, услуг, связанных с этим изменений в производственной подсистеме, инновационных изменений в технологической подсистеме. Организационная и информационная подсистемы не претерпевают существенных изменений.

На стадии спада для активной реструктуризации у предприятия средств, как правило, недостаточно. Поэтому необходимы: сжатие производства, переход к режиму экономии, активная реализация антикризисных мер. Реструктуризация на этой стадии направлена на консервацию части наименее производительного оборудования (изменения в технологической и производственной подсистемах); сокращение персонала, изменения в системе мотивации, изменения в организационной и информационной подсистемах, в системе целеполагания и в финансовой подсистеме.

Нами было выявлено, что проводить реструктуризацию необходимо на каждом этапе жизненного цикла предприятия – это обусловлено тем, что руководство предприятия должно предвидеть необходимость изменения тех или иных подсистем управления, в соответствии с этим, можно определить на каком этапе жизненного цикла находится предприятие (табл. 2).

Таблица 2

Обоснование необходимости изменения подсистем управления на различных этапах жизненного цикла³

Стадия цикла Подсистема	Становление	Развитие	Стабильность	Спад
Социальная	Нет	Да	Нет	Да
Финансовая	Нет	Да	Нет	Да
Информационная	Нет	Да	Да	Да
Технологическая	Нет	Нет	Нет/да	Да
Производственная	Нет	Нет	Да	Да
Организационная	Нет	Да	Нет	Да

Для определения этапа жизненного цикла промышленного предприятия предложено использовать рейтинговую оценку для каждой из структур предприятия, что бы определить на каком этапе жизненного цикла находится предприятие и какие подсистемы требуют изменения в первую очередь.

С помощью рейтинговой оценки руководство предприятия может выявить особенности деятельности подсистем предприятия и перейти к выбору типа реструктуризации.

³ Составлено автором

3. Разработана матрица выбора типа реструктуризации промышленных предприятий в зависимости от масштаба структурных изменений и периода решения проблемы, позволяющая применить различные стратегии реструктуризации промышленных предприятий.

Следует различать оперативную и стратегическую реструктуризацию. *Оперативная реструктуризация*, направлена на решение наиболее острых экономических и финансовых проблем в краткосрочном периоде и включает реструктуризацию материальных активов и долговых обязательств.

Стратегическая реструктуризация является комплексным процессом, затрагивающим все сферы деятельности промышленного предприятия, и включает анализ сфер деятельности, создание необходимой информационной системы, выработку стратегии закупок сырья, разработку дальнейших вариантов развития, бизнес-планирование и формирование детальных отраслевых концепций развития.

По масштабу охвата структурных изменений следует различать комплексную и частичную реструктуризацию.

Комплексная реструктуризация затрагивает все элементы компании, это долгосрочный и дорогостоящий процесс.

В отличие от комплексной, *частичная реструктуризация* затрагивает один или несколько элементов бизнес-системы. В ходе ее реализации изменениями в функциональных областях разрозненно занимаются привлеченные консультанты, и часто преобразования носят хаотичный характер, а их влияние на другие направления деятельности компании не анализируется. Поэтому частичная реструктуризация приводит лишь к локальным результатам и может быть неэффективна в рамках всей бизнес-системы.

Для выбора типа реструктуризации в зависимости от масштаба структурных изменений и периода решения проблемы нами разработана матрица, представленная на рис. 1.

Для того, что бы определить, какой тип реструктуризации подходит для конкретного предприятия, необходимо проанализировать как внутреннюю, так и внешнюю среду предприятия. Выбор того или иного типа реструктуризации зависит от того, какие цели ставит перед собой руководство и на какой стадии жизненного цикла находится предприятие. В зависимости от этого цели могут быть оперативными – в основном решение краткосрочных задач, касающихся финансово-хозяйственной деятельности предприятия, или стратегические.

Если возникает необходимость изменения финансовой подсистемы предприятия, для улучшения финансово-экономических показателей деятельности целесообразно использовать оперативную частичную реструктуризацию, которая носит краткосрочный характер и охватывает отдельные элементы бизнес-системы. Основными направлениями в работе по данному виду реструктуризации является улучшение результатов деятельности отдельных элементов бизнес системы, улучшение качества и уменьшение потерь, а также ускорение оборачиваемости оборотных средств. В основном выбираются те направления, которые требуют реструктуризации в

первую очередь. Поэтому необходимо проведение различных мероприятий по улучшению качества продукции и сокращению потерь от брака, посредством обучения сотрудников предприятия, введения системы менеджмента качества на предприятии.

		Масштаб структурных изменений	
		<i>отдельные элементы бизнес-системы</i>	<i>вся бизнес-система</i>
Период решения проблемы	долгосрочный	Стратегическая частичная реструктуризация	Стратегическая комплексная реструктуризация
	краткосрочный	Оперативная частичная реструктуризация	Оперативная комплексная реструктуризация

Рис. 1. Матрица определения стратегии реструктуризации среднего промышленного предприятия⁴

Если есть необходимость изменения как финансовой, так и производственной подсистем управления, то можно использовать оперативную комплексную реструктуризацию, охватывающую всю бизнес-систему. Ее основные направления - повышение ликвидности, уменьшение запасов и сокращение дебиторской задолженности. Совершенствование производственной подсистемы предполагает совершенствование технологии производства, посредством внедрения нового оборудования или же переналадки уже действующего; совершенствование выпускаемой продукции или создание нового продукта.

При изменении организационной подсистемы управления целесообразно выделять бизнес-единицы, приносящие большую выгоду для предприятия и отказываться от тех которые уже не являются прибыльными, или проводить мероприятия по превращению их в прибыльные. В этом случае используется стратегическая частичная реструктуризация, которая носит долгосрочный характер и охватывает часть элементов бизнес-системы. При таком типе реструктуризации предприятие может осваивать новые виды продукции, производя адекватные изменения производственной, технологической, организационной структур.

В ходе совершенствования социальной подсистемы целесообразно использовать стратегическую комплексную реструктуризацию, которая позволяет достигнуть долгосрочных изменений всей бизнес-системы и, по сути, является непрерывным бизнес-процессом. Данный вид реструктуризации

⁴ Составлен автором на основе трудов А.К. Тутунджяна, А.Поповича, И.И. Мазура

является наиболее полным, в процессе которого происходит оптимизация бизнес-процессов, совершенствование других структур. В данном случае необходимо разрабатывать мероприятия по мотивации персонала, обучению и переобучению кадров, разработки новых видов продукции и направлений деятельности предприятия.

4. Выявлены особенности реструктуризации промышленных предприятий в условиях экономического кризиса.

Выявление особенностей реструктуризации промышленных предприятий в условиях экономического кризиса представляется весьма важным, в связи с тем, что в настоящее время по самым оптимистическим оценкам не менее трети средних промышленных предприятий являются убыточными, что связано как с ситуацией, сложившейся в экономике страны в целом, так и внутренними причинами.

В условиях экономического кризиса, когда большинство промышленных предприятий испытывают недостаток средств, в ходе реструктуризации необходимо выводить из производственного процесса наиболее устаревшее оборудование за счет более интенсивного использования лучшего, по возможности осваивать хотя бы часть новых видов продукции и услуг. Все усилия направляются на снижение издержек производства, рост рыночной стоимости предприятия.

Также в условиях экономического кризиса предприятие ограничено в средствах. Поэтому во многих случаях возникает необходимость в выделении из существующей структуры предприятия самостоятельных бизнес-единиц юридически как самостоятельных, так и несамостоятельных, экономически обособленных, способных вести доходную деятельность. Особенностью формирования бизнес-единиц, при реструктуризации предприятия, является выделение приоритетных направлений деятельности предприятия, и основным преимуществом выделения бизнес-единиц при реструктуризации предприятий является ориентация на конкретную группу потребителей.

Конечно, процесс выделения бизнес-единиц сопряжен с разрывами в технологических цепочках, нарушением целостности предприятия, однако лучше сохранить часть предприятия, способную эффективно функционировать, чем потерять все.

При выделении бизнес-единиц особую важность приобретает правильный, точный выбор количественного и качественного состава бизнес-единиц, реализация концепции стратегической зоны хозяйствования (СЗХ) и стратегического хозяйственного центра (СХЦ), как необходимого инструмента, обеспечивающего организации ясное представление о том, каким может стать в будущем ее окружение, что чрезвычайно важно для принятия эффективных стратегических решений.

В состоянии кризиса, как правило, отсутствуют возможности для изменений производственной и технологической подсистем управления. Что касается социальной подсистемы, то здесь главной задачей становится сохранение той части персонала, без которой невозможно восстановление нормальной, прибыльной работы предприятия. Для этого необходимо

«сжатие» производства путем сокращения численности персонала, консервации и продажи части оборудования, увеличения загрузки наиболее эффективного оборудования. Необходимо также перевести на самоокупаемость все подразделения социальной сферы предприятия, либо передать их муниципальным властям или продать.

Организационная подсистема управления должна меняться в направлении уменьшения численности персонала, сокращения тех подразделений, без которых предприятие сможет выжить, обеспечения взаимозаменяемости работников, совмещения выполняемых ими функций, что потребует адекватных изменений в информационной подсистеме управления.

Изменения финансовой подсистемы должны быть направлены на уменьшение убытков, введение режима жесткой экономии на предприятии (таблица 3).

Таблица 3

Особенности изменения подсистем управления средних промышленных предприятий в условиях кризиса⁵

Подсистема	Причины кризиса промышленных предприятий	Мероприятия по выходу из кризиса
Социальная	<ul style="list-style-type: none"> - недостаточная слаженность в работе управленческой команды; - несогласованность в работе подразделений; - различия в системе приоритетов и в ключевых ценностях между членами управленческой команды; - сложившаяся в управленческой команде культура не побуждает ее членов оказывать помощь друг другу; - отсутствие сильного лидера, способного объединить и повести за собой управленческую команду; - неготовность большинства руководителей отказаться от привычной модели управления в изменившихся условиях; - углубление социальной напряженности внутри предприятия. 	<ul style="list-style-type: none"> - изменение системы оплаты труда на предприятии, направленное на ее повышение в увязке с достигнутыми результатами труда, уменьшение дифференциации доходов. - систему премирования на предприятии увязать с целями предприятия и общества в целом, разработав для этого систему оценки затрат и результатов. - расширять сферу социальных услуг на предприятии: оплачивать полностью или частично затраты работников на отдых, лечение, образование; обеспечить систематическое повышение квалификации работников, увязав его результаты с оплатой, карьерным ростом.
Финансовая	<ul style="list-style-type: none"> - ухудшение показателей финансово-экономической деятельности предприятия; 	<ul style="list-style-type: none"> - разработка финансовой стратегии, которая основана на долгосрочном планировании источников фондов; - сбалансирование различных источников: доходы от собственной деятельности; долговые обязательства; эмиссия акций как источник увеличения собственного капитала.

⁵ Разработано автором

Продолжение таблицы 3

Производственная и технологическая	<ul style="list-style-type: none"> - использование устаревшего оборудования; - нерациональное использование ресурсов; - отсутствие обновления оборудования. - не желание переходить на современные технологии производства. 	<ul style="list-style-type: none"> - определение того какие виды производств эффективны, а от каких следует отказаться. - проведение мероприятий по совершенствованию производственного процесса, для этого создать схему производственного процесса, отвечающего изменениям, происходящим в процессе реструктуризации. - дать оценку состояния основных средств и, по возможности, провести мероприятия по замене или совершенствованию устаревших основных средств. - использование современных инновационных технологий производства, с целью сокращения затрат; - рациональное использование энергии и материалов, в процессе производства;
Организационная	<ul style="list-style-type: none"> - неудовлетворительное качество управления; - отсутствие у руководства предприятий четкой стратегии действий; - нет четкости в определении целей, миссии, ценностей организации; - дублирование в принятии решений; - расхождения в понимании конечной цели между членами управленческой команды; - отсутствие единой программы действий. 	<ul style="list-style-type: none"> - создание организационной структуры соответствующей требованиям деятельности организации для оптимального взаимодействия с внешней средой - проведение организационных нововведений, которые выражаются во внедрении современных методов корпоративного управления для повышения конкурентоспособности предприятия. - совершенствование действующих и внедрение новых механизмов и форм организации производства и труда.
Информационная	<ul style="list-style-type: none"> - плохая информированность членов управленческой команды по ключевым вопросам, связанным с деятельностью компании; - недостаток объективной информации о состоянии предприятия и рынка; - руководство не доводит своевременно до работников информацию, которая в условиях кризиса интересует людей в первую очередь. - много лишней документации, бюрократизация процесса управления. 	<ul style="list-style-type: none"> - систематизировать информацию внутри организации, структурируя и упорядочивая данную информацию; - проводить мероприятия по сбору информации о состоянии организации и окружающей среды во всех сферах деятельности предприятия, для совершенствования и повышения конкурентоспособности организации.

При выделении бизнес-единиц необходимо, с одной стороны, создать возможности для их прибыльной работы; с другой стороны, предусмотреть максимально возможный учет интересов предприятия в целом, которое является главным учредителем бизнес-единицы, условия возвращения ее в состав предприятия, когда появятся возможности его прибыльной работы.

5. Разработаны алгоритм и методика проведения реструктуризации промышленного предприятия, базирующиеся на предложенной автором матрице выбора типа реструктуризации, с учетом этапа жизненного цикла.

Промышленное производство, в частности перерабатывающая промышленность является привлекательной отраслью, об этом свидетельствуют показатели таблицы 4.

Таблица 4

Основные показатели деятельности промышленных предприятий, в том числе пищевой промышленности⁶

Наименование	2006	2007	2008	2009	2010
Количество действующих промышленных предприятий	212644	216894	216343	221480	235755
Количество действующих предприятий по производству пищевых продуктов	54032	53510	49973	44878	43064
Рентабельность промышленных предприятий	15,3	16,6	18,3	17,1	13,4
Рентабельность предприятий пищевой промышленности	7,9	8,8	9,3	9,8	12,1
Производство хлебобулочных изделий, тыс.тонн	7967	7815	7759	7483	7213
Производство мясных и колбасных изделий, тыс.тонн	1857	2185	2561	2899	3380

В диссертационном исследовании подробно были проанализированы предприятия пищевой промышленности, в частности предприятия по производству хлебобулочных изделий и колбасных изделий. Как видно из таблицы 4 количество предприятий пищевой промышленности уменьшилось, так как факторы внешней среды негативно отразились на деятельности большинства предприятий пищевой промышленности, что привело к их массовому сокращению.

В Ульяновской области, в период экономического кризиса, также сократилось количество предприятий пищевой промышленности, в основном это отразилось на деятельности малых предприятий, которые не смогли выдержать конкурентную борьбу с предприятиями средних размеров.

В диссертации нами были проанализированы предприятия пищевой промышленности в Ульяновской области (табл. 5).

Объективная необходимость совершенствования деятельности предприятий обусловлена требованиями внешней и внутренней среды с

⁶ Источник: www.gks.ru

учетом научно-технического прогресса, поэтому необходима реструктуризация для совершенствования подсистем управления.

Таблица 5

Показатели деятельности предприятий пищевой промышленности в Ульяновской области⁷

Показатели	Хлебозавод №1	Хлебозавод №2	Хлебозавод №3	Хлебозавод №4	Заволжский хлебокомбинат	Барышский хлебозавод	ЗПСС	ДХК
Товарная продукция в действующих ценах, тыс.руб.	134018	172309	131072	148754	66272	44181	49 818	125418
Валовая прибыль, тыс.руб.	13670	9874	1409	15039	3898	1987	2 346	12797
Численность ППП, чел.	93	225	235	227	82	108	60	213
Среднемесячная зарплата ППП, руб.	10900	11200	10700	11050	9950	9750	9600	10400
Рентабельность производства	8,5	8,2	8,3	9,1	7,9	7,8	8,9	8,3

Нами были более подробно проанализированы предприятия филиала ООО «Ульяновскхлебпром» «Димитровградский хлебокомбинат» (далее «ДХК») и «Завода по переработке сельхозсырья» (далее «ЗПСС»), по следующим этапам (рис. 2), и по результатам которой обоснованы следующие выводы.



Рис. 2. Алгоритм реструктуризации промышленного предприятия⁸

⁷ Составлено на основе данных финансовой отчетности предприятий ООО «Ульяновскхлебпром»

Анализ деятельности представленных предприятий и их рейтинговая оценка (табл. 6.) показали, что ДХК и ЗПСС находятся на стадии спада, так как основные показатели деятельности подсистем находятся на уровне от среднего до кризисного.

Таким образом, возникает необходимость проведения реструктуризации предприятия, поэтому используя разработанную в диссертации матрицу, обоснована необходимость выбора на анализируемых предприятиях стратегическую оперативную реструктуризацию, так как здесь есть недостатки в работе организационной подсистемы управления, социальной, производственной и технологической.

В социальной подсистеме управления: необходимо разработать политику стимулирования труда работников, политики развития персонала, предусматривающую замену устаревших технологий управления.

Таблица 6.

Рейтинг показателей деятельности подсистем управления средних предприятий в процессе реструктуризации

Показатель оценки	Рейтинг ДХК					Рейтинг ЗПСС				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
СОЦИАЛЬНАЯ СТРУКТУРА										
Создание новых рабочих мест			+							+
Повышение квалификации работников				+						+
Повышение доходов			+					+		
Расширение сферы социальных услуг					+				+	
ПРОИЗВОДСТВЕННАЯ СТРУКТУРА										
Переход к гибким модульным системам					+				+	
Изменения в условиях развития научно-технического прогресса					+					+
Внедрение новых технологий производства					+				+	
ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА										
Изменение организационной структуры			+					+		
ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ СТРУКТУРА										
Модернизация и обновление оборудования				+					+	
Освоение производства новых изделий			+						+	
ФИНАНСОВАЯ СТРУКТУРА										
Выделение ключевых процессов				+					+	
Выделение центров финансовой ответственности					+				+	
ИНФОРМАЦИОННАЯ СТРУКТУРА										
Совершенствование структуры потока информации и документооборота				+					+	
Обеспечение достоверной информацией			+					+		
Внедрение математического моделирования и интеллектуальных систем в процессе принятия управленческого решения					+					+
ИТОГО			5	4	6			3	8	4

Примечание: 1 — отлично, 2 — выше среднего уровня, 3 — средний уровень, 4 — уровень ниже среднего, 5 — кризисная ситуация.

В производственной подсистеме управления предусмотреть освоение новых видов продукции, повышение ее качества, разработки и производству новых видов продукции.

В технологической подсистеме: ускорить вывод морально и физически устаревшего оборудования, переход к прогрессивным технологиям, использования инновационных разработок.

Организационная подсистема управления предприятием не соответствует современным требованиям внешней среды, а также не способствует достижению целей организации, так как подобная организационная структура не позволяет перейти к стратегическому планированию.

Было предложено объединить Димитровградский хлебокомбинат и завод по переработке сельхозсырья, выделив бизнес-единицы. Подобное объединение позволит предприятию сократить затраты на содержание управленческого аппарата и время на принятие управленческих решений и увеличить показатели запаса операционной прочности (рис. 3). На данном предприятии было предложено выделить бизнес-единицы, это объясняется тем, что у каждой бизнес-единицы есть свои стратегические хозяйственные зоны (рис. 4).

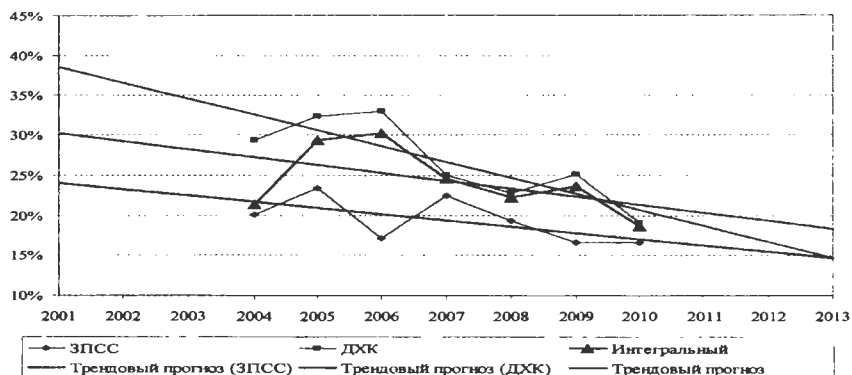


Рис. 3. Запас операционной прочности при объединении предприятий.

Распределение прибыли между всеми бизнес-единицами позволит снизить стоимость выпускаемой продукции и увеличить долю рынка по каждому из видов выпускаемой продукции, потому что возможно будет анализировать рынок именно по тем направлениям, по которым работают бизнес-единицы и соответственно развивать свою продукцию с учетом предпочтений потребителей. Так же возможен переход к стратегическому управлению, позволяющему совершенствовать систему управления предприятием и информационную систему.

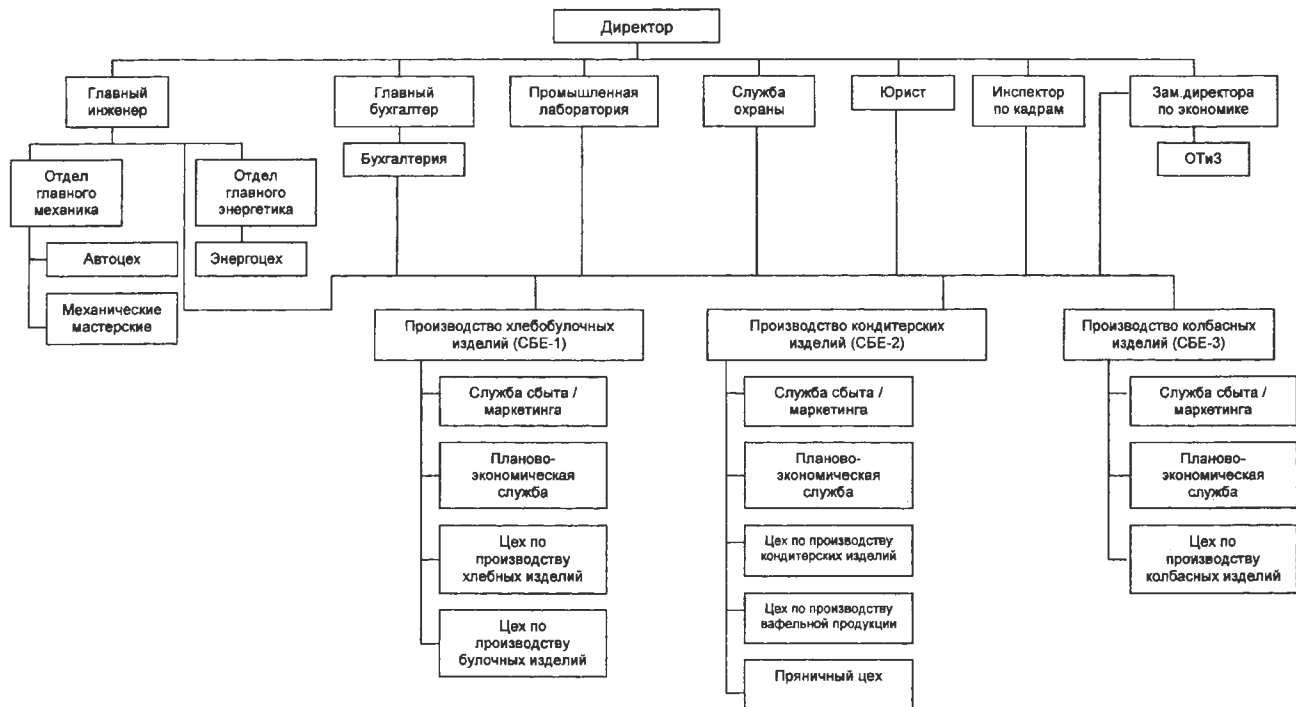


Рис.4. Предлагаемая организационная структура с выделением бизнес единиц по производству хлебобулочных, кондитерских и колбасных изделий

При внедрении в производства новых видов продукции появится необходимость использования новых технологий, сокращения текущих затрат. Далее возможно будет проводить изменения в финансовой подсистеме. Предприятие сможет перейти к разработке финансовой стратегии, позволяющей улучшить показатели финансово-экономической деятельности.

После проведения стратегической частичной реструктуризации необходимо перейти к проведению стратегической комплексной реструктуризации. Таким образом, у предприятия, в ходе реструктуризации, появится возможность комплексного изменения всех подсистем управления.

Разработанная автором методика реструктуризации предприятий пищевой промышленности универсальна и может использоваться для любых промышленных предприятий.

На основе выполненного исследования сделаны следующие выводы и предложения:

- предложено авторское понятие реструктуризации предприятия. Реструктуризация – это процесс изменения системы управления, который приводит к изменению подсистем управления - социальной, производственной, организационной, технологической, финансовой, информационной – с учетом влияния внешней и внутренней среды, направленный на повышение его конкурентоспособности и эффективности.

- обоснована необходимость изменения подсистем системы управления промышленных предприятий на различных этапах жизненного цикла;

- уточнены этапы реструктуризации предприятия, предложена матрица выбора типа реструктуризации в зависимости от стадии развития предприятия и периода ее проведения;

- обосновано положение о необходимости постоянного проведения реструктуризации, возрастании ее значимости в условиях экономического кризиса, в условиях которого основным способом реструктуризации становится выделение из существующей структуры предприятия самостоятельных бизнес-единиц, юридически как самостоятельных, так и не самостоятельных, способных вести доходную деятельность;

- разработанные алгоритм и методика реструктуризации промышленных предприятий апробированы на предприятиях пищевой промышленности Ульяновской области.

Таким образом, практические результаты проведенного исследования и рекомендации могут быть использованы промышленными предприятиями для повышения эффективности финансово-экономической деятельности данных предприятий.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах, рекомендованных ВАК РФ для публикаций результатов диссертационных работ:

1. Бегина К.И. Механизм реструктуризации предприятия в антикризисном управлении [текст] / Бегина К.И. // Вестник Челябинского государственного университета – 2010. - № 14(195) с. 122-126. (0,3 п.л.)
2. Бегина К.И., Проблемы реструктуризации предприятий [текст] / Бегина К.И., Бегина И.И. // Креативная экономика – 2011.-№1 с. 105-109 (0,25 п.л., из них авторских 0,125)
3. Бегина К.И. Особенности реструктуризации предприятий на различных этапах жизненного цикла [электронный документ] / Бегина К.И. // Управление экономическими системами: электронный научный журнал – 2011. - № 4. № гос. рег. статьи 0421100034/. - Режим доступа к журн.:<http://uecs.mcnp.ru>. (0,5 п.л.)

Статьи и тезисы докладов в других источниках:

4. Бегина К.И. Предпосылки реструктуризации отечественных предприятий [текст] / Бегина К.И. // Международная научно-практическая конференция «Теория и практика антикризисного менеджмента» - Пенза 2007 г. с. 10-12 (0,2 п.л.)
5. Бегина К.И., Реструктуризация как инструмент антикризисного управления [текст] / Бегина К.И. // Актуальные проблемы социальной экономики развития России. Международная научно-практическая конференция. - г. Краснодар 2007 г. с. 54 – 55 (0,1 п.л.)
6. Бегина К.И., Разработка стратегии реструктуризации в условиях кризиса [текст] / Бегина К.И., Бегина В.М. // Международная научно-практическая конференция Социально-экономическое развитие общества в условиях реформирования – Саратов. 2008 г., с. 44-47 (0,125 п.л. из них авторских 0,06).
7. Бегина К.И., Механизм управления реструктуризацией промышленного предприятия [текст] / Бегина К.И., Бегина И.И. // Международная научно-практическая конференция Потенциал развития непроизводственной сферы в крупных промышленных городах Поволжского региона: взгляд молодых профессионалов. - Тольятти, ИУС. 2008 г., с. 24-28 (0,3 п.л. из них авторских 0,15)
8. Бегина К.И. Управление реструктуризацией в регионах [текст] / Бегина К.И. // Всероссийская научно-практическая конференция региональная инновационная экономика: сущность, элементы, проблемы формирования - Ульяновск 2008 г., с. 52-55 (0,25 п.л.)
9. Бегина К.И. Реструктуризация предприятий [текст] / Бегина К.И. // Ученые записки. Аспирантский выпуск №12. Ульяновский государственный университет. Ульяновск 2008 с. 3-5 (0,14 п.л.)
10. Бегина К.И. Государственная политика в области реструктуризации предприятия [текст] / Бегина К.И. // Международная научно-практическая конференция «Современное развитие экономических и

правовых отношений. Образование и образовательная деятельность» - г. Димитровград 2009, с. 131-134 (0,2 п.л.)

11. Бегина К.И. Определение целей реструктуризации [текст] / Бегина К.И. // Шихобаловские чтения: опыт, проблемы и перспективы развития потребительского рынка: материалы международной научно-практической конференции / отв. Ред. Е.Н. Шереметьева. – Самара 2009 г. с. 76-79 (0,25 п.л.)

12. Бегина К.И., Бегина В.М. Необходимость реструктуризации предприятий // Международная научно-практическая конференция «Современное развитие экономических и правовых отношений. Образование и образовательная деятельность» - г. Димитровград 2010, с. 66-71 (0,23 п.л. из них авторских 0,11)

ЛР ИД № 00009 от 25.08.99 г.

Подписано в печать 22.05.2012. Формат 60×90 ¹/₁₆.
Бумага офсетная. Гарнитура Times New Roman Сут.
Усл. печ. л. 1,0. Тираж 100 экз. Заказ № 2605.

Отпечатано в редакционно-издательском отделе
Всероссийского заочного
финансово-экономического института (ВЗФЭИ)
с оригинал-макета заказчика.
Олеко Дундича, 23, Москва, Г-96, ГСП-5, 123995

